

図表1 不正行為が疑われる怪しい行動

- ・休暇を取らない。頻繁に休暇の予定を変更する
- ・休暇中も自宅や旅行先から職場や顧客に頻繁に連絡を入れる
- ・休暇取得前にそわそわするなど、挙動不審になる
- ・他人が行うべき自店検査項目まで積極的にやろうとする
- ・朝は一番に出勤し、夜は最後まで残業して退店する

(出所) 筆者作成

金 融機関には年に1回、最低1週間連続して職場を離れる職場離脱制度がある。金融庁の総合的な監督指針でも、1週間の連続休暇取得等の職場離脱を事務リスク管理の一環として位置付けている。

連続休暇中は引継ぎを受け、融機関には年に1回、最低1週間連続して職場を離れる職場離脱制度がある。金融庁の総合的な監督指針でも、1週間の連続休暇取得等の職場離脱を事務リスク管理の一環として位置付けている。

2 連続休暇制度や内部通報制度を全員に周知する



た他の行職員や上司が、事務作業やお客様との手続きなどの業務を行うことになるため、不正行為が露見する可能性は高くなる。

事務規定に則った手続きを行っていないと、顧客対応に不備があったりと、不正ではなくても不適切な事務処理や営業行為などの問題点をあぶり出す意味でも、連続休暇制度は有効である。

連続休暇の取得期間を支店長が指定すれば、休暇取得前に不正の隠れい工作を行う時間を与えないため、不正防止には効果的だ。しかし、連続休暇は本来、福利厚生制度として定められているもののなかで、職員の申し出に基づいた休暇中に不正がないかをチェック

消費庁が実施した調査によると、不正発見の端緒の第1位は内部通報(58・8%)であり、第2位の内部監査(37・6%)の約1・5倍にのぼる。内部通報制度導入の効果として、違法行為の抑止や自浄作用の向上を挙げる事業者は多い。

不正発見の端緒の第1位は内部通報

マネジメントのPOINT

- ▶ 特別休暇を抜き打ちで与え、内部監査を行う金融機関も多い
- ▶ 不正行為の発見には、内部通報制度の活用が極めて重要

不祥事防止のための 店内管理はここが要点!

吉澤正晴 金融アドバイザー

ここでは、不祥事防止のための店内管理のポイントを挙げ、それぞれの取組内容や留意点を解説する。

1 人事ローテーションを定期的かつ効果的に実施する



営 業店の現場では、効率化や生産性の向上を目的として人員削減が進んでいる。そのため、担当業務の固定化によってスキルアップを図り、少数精鋭の業務運営を志向する支店長もいる。

しかし、少数精鋭化の副作用として業務の囲い込みや聖域化が進んだ結果、担当外の業務については全く分からなかったり、同僚の様子に無関心であったりするような職場風土が生まれてしまうという問題がある。

への無関心である。

そのため、営業店においても、定期的に人事ローテーションを実施して特定の行職員への業務の集中を避け、複数の業務を担当できる行職員を育成することで、不正が行えない職場風土を醸成することが重要である。

不祥事が比較的多い渉外業務のローテーションとしては、融資係など店内の他部門に異動する部門異動による方法と、担当地区を他の担当者に入れ替える地区替えによる方法が考えられる。

部門異動は部門間の調整や業務の執行状況を考慮する必要があるが、実施するタイミングが難しい。その分、当該職員の職務執行領域を広げられ

マネジメントのPOINT

- ▶ ローテーションの方法は、部門異動と地区替えが考えられる
- ▶ ローテーションの対象は、現部門での在職期間が長い職員

るメリットがある。

一方で、地区替えは係内の異動で済み、他部門への影響を避けられるため、機動的に実施できる。

まずは、行職員が現在担当している業務の担当期間とスキルマップの一覧表を作成する。現部門での在職期間が長い職員をローテーションの対象とし、スキルマップから融資分野の経験が不足していれば、融資係の長期在職者との入れ替えを検討する。

入れ替えの対象となる職員がいない場合は渉外部門内の地区替えにとどめ、リスク管理上の要請に対応しよう。